**ARTIKEL JURNAL**

**Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Dan Komitmen Pegawai Terhadap Semangat kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Tunjangan Kinerja**

**( Survey di Pemerintahan Daerah Se Tangerang Raya )**



**Oleh**

**KAONANG**

**NPM: 199010010**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2023**

**ABSTRAK**

Keberhasilan pelaksanaan tugas aparatur sipil negara (ASN) Republik Indonesia akan sangat bergantung pada kualitas pegawai yang menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja kelembagaan Pemerintah Daerah di tingkat pusat, tingkat Provinsi, Kabupaten/Kota.

 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji Kepemimpinan Melayani, Dan Komitmen Pegawai Terhadap Semangat kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Tunjangan Kinerja

 Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif, metode penelitian yang digunakan analisis deskriptif dan analisis Verifikatif*.* Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah pegawai Pemerintah Daerah di Wilayah Tangerang Raya. Adapun banyaknya anggota sampel sebanyak 393 Pegawai. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM *( Stractural Equetion Model ).*

 Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Melayani, dan Komitmen Pegawai Terhadap Semangat kerja dengan besaran pengaruh sebesar 73,32 persen, dan terdapat pengaruh yang signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai dengan besaran pengaruh sebesar 80,48 persen , serta terdapat pengaruh yang signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh tunjangan kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 83,22 persen.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Komitmen Pegawai,Semangat kerja, Kinerja pegawai, Tunjangan Kinerja.

**RINGKESAN**

Kasuksesan pelaksanaan gawe aparatur sipil nagara (ASN) Republik Indonesia gumantung kana kualitas pegawe nu ngahasiken kinerja pegawe anu unggul, bars mampu ningkatken kinerja lambaga Pamarentah Daerah di tingkat puser jeung tingkat Provinsi, Kabupaten/ Kota.

 Panalungtikan ieu gaduh maksad piken mikanyaho jeung ngakaji Kapamimpinan Melayani, jeung Komitmen Pegawe pangaruhna ka samangat gawe Sarta efekna ka Kinerja Pagawe Yang Dimoderasi ku Tunjangan Kinerja

 Panalungtikan ieu nganggunaken metoda deskriptif jeung metoda verifikatif, Dina panaluntikan ieu nu jadi anggota sampel nyaeta pagawe pamarentah pegawai di Wilayah Tangerang Raya. Jumlah anggota sampel aya 393 Pagawe. Metode analisis dina panalungtikan ieu ngagunaken analisis SEM ( Stractural Equetion Model ).

 Hasil panalungtikan nyimpulken, aya pangaruh nu signifikan ti Kepemimpinan Melayani, dan Komitmen Pegawai ka Semangat kerja gedena pangaruh 73,32 persen, jeung aya pengaruh nu signifikan ti semangat kerja ka kinerja pagawe nu gedena 80,48 persen, saterusna aya pangaruh bu signifikan ti semangat kerja ka kinerja pagawe nu dimoderasi ku tunjangan kinerja anu gedena 83,22 persen.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Komitmen Pegawai Terhadap Semangat kerja, Pada Kinerja pegawai, Tunjangan Kinerja.

***ABSTRAC***

The success of the implementation of duties in the financial sector at the The success of the implementation of the duties of the State Civil Apparatus (ASN) of the Republic of Indonesia will greatly depend on the quality of employees who produce high employee performance which in turn will be able to improve the institutional performance of Regional Governments at the central, provincial, district/city levels.

 This study aims to determine and examine Servant Leadership, and Employee Commitment to Morale and Its Implications on Employee Performance Moderated by Performance Allowances.

 This study uses a descriptive and verification approach, the research method used is descriptive analysis and verification analysis. In this study, the sample is local government employees in the Greater Tangerang area. The number of sample members is 393 employees. The method of analysis in this study uses SEM (Stractural Equetion Model) analysis.

 The results of the study conclude that there is a significant influence of Servant Leadership, and Employee Commitment to Work Morale with a magnitude of effect of 73.32 percent, and there is a significant influence of morale on employee performance with a magnitude of influence of 80.48 percent, and there is an influence which is significant from morale to employee performance which is moderated by performance allowances with a magnitude of effect of 83.22 percent.

*Keywords :* Servant Leadership, and Employee Commitment to Work

 Morale , Employee Performance , Performance Allowances

**I. PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang Penelitian**

 Pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara pada saat sekarang ini belum didukung kompetensi yang memadai, kualifikasi pejabatan belum sesuai dengan apa yang diharapkan, proses rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan belum sepenuhnya mendukung tata kelola pemerintahan yang baik Sebagai upaya mewujudkan aparatur sipil negara (ASN) yang professional, maka pemerintah telah memgubah dan menyempurnakan UU No. 43 Tahun 1999, dengan UUNo. 5 Tahun 2014, Tentang : Aparatur Sipil Negara.Berdasarkan pasal 2 dan pasal 3 Undang-undang tersebut di atas, maka kemampuan dan tanggung jawab sebagai ASN untuk melaksanakn tugas secara professional dan kompetensi yang memadai serta mampu memiliki integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik.

 Kinerja dalam organisasi pemerintahan sangat bergantung pada kinerja pegawai (ASN), dimana keberhasilan organisasi pemerintah tersebut merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para Pegawai (ASN) sering tidak memperhatikan aspek kinerjanya, sehingga sering para pegawai tidak mengetahui betapa buruknya kinerja yang dicapainya bahkan hasilnya telah merosot sehingga organisasi dalam suatu instansi pemerintahan menghadapi krisis yang sangat serius.

 Selanjutnya berdasarkan UU No.r 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan: UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, dan Undang - UU No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Namun pelaksanaan dari Undang-Undang tersebut masih banyak hal yang menimbulkan distorsi bahkan kontroversi., fakta menunjukkan, hampir semua pemerintah daerah provinsi, kabupaten maupun kota belum mampu melaksanakan pelayanan pada publik dengan baik.

Targerang Raya merupakan bagian dari Provinsi Banten, dimana pelaksanaan pembangunan dan pertumbuhan penduduknya sangat pesat. Dalam upaya memperoleh gambaran tentang cakupan wilayah dan banyaknya Pegawai Pemda di Wilayah Tangerang Raya, maka dapat di jelaskan pada tabel 1.1. sebagai berikut :

**Tabel 1.1.**

**Jumlah Kecamatan. Desa dan jumlah Pegawai (ASN)**

**di Wilayah Tangerang Raya**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kabupaten /Kota | Luas | Jumlah Kecamatan | Jumlah Desa | ASN |  |
| Wilayah | Total |
| ( KM 2 ) | Priai |  Wanita | ASN |
| Kab. Tangerang | 1 011,86 | 29 | 274 | 5 321 | 5 921 | 11 242 |
| Kota Tangerang | 153,93 | 13 | 104 | 3 457 | 4 905 | 8 362 |
| Kota Tangerang Selatan | 147,19 | 7 | 54 | 2 073 | 2 848 | 4 921 |

Sumber : BPS Banten, 2020

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa untuk tingkatan Kabupaten Tangerang yang paling luas daerah wilayahnya, sedangakan yang paling kecil adalah Kota Tangerang Selatan.

Tingkat Pendidikan dan Golongan kepangkatan pegawai merupakan elemen penentu kewenangan tugas pegawai sesuai dengan. Kompetensi dan tingkat pengalamannya. Adapun Kinerja pegawai merupakan gambaran tentang raihan prestasi pegawai, dimana hal merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas kinerja kelembagaan Pemerintah Daerah yang bersangkutan..

Dari uraian diatas, maka pemerintah daerah perlu melakukan berbagai upaya penyesuaian, khususnya pada standar minimum pendidikan pegawai. Sebab, kinerja pegawai tidak saja diukur dari hasil-hasil yang dicapai berdasarkan indikator internal, tetapi menjadi penting menetapkan indikator pengetahuan dan kompetensi minimum.

Keberhasilan aktivitas organisasi akan sangat bergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai diukur berdasarkan hasil kerjanya yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan hal ini didukung oleh pendapat : Armstrong, 2018; Mathis & Jackson, 2017). Kinerja pegawai akan sangat bergantung pada Semangat Kerja, dimana semagat kerja itu akan dibentuk oleh Kepemimpinan Melayani dan Komitmen Pegawai Secara prinsip organisasi menilai tentang pentingnya individu dan kelompok dalam organisasinya melakukan kegiatan dan berperilaku yang sesuai dengan kepentingan organisasi dan mendorong organisasi mencapai tujuan strategisnya.

Guna memperoleh gambaran yang konkrit tentang kondisi variabel penelitian yang terdiri dari : kinerja pegawai, semangat kerja pegawai, Kepemimpinan Melayani, Dan Komitmen Pegawai Serta Tunjangan Kerja,maka peneliti melakukan pra survey terhadap 30 pegawai yang sudah tetap yang bekerja di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota se wilayah Tangerang Raya**.** Adapun hasil pra survey tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 2.**

**Hasil Pra Survey Variabel Penelitia terhadap 30 Responden**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| N0. | VariabelPenelitian | Jumlah Responden | NilaiRata-Rata | KondisiKriterian |
| 1. | Kepemimpinan Melayani | 30 | 2,745 | Cukup Baik |
| 2. | Komitmen Pegawai | 30 | 2,767 | Cukup Baik |
| 3. | Semangat kerja  | 30 | 2,816 | Cukup Baik |
| 4. | Tunjangan Kinerja | 30 | 2,830 | Cukup Baik |
| 6 | Kinerja Pegawai  | 30 | 2,883 | Cukup Baik |

Berdasarkan landasan normatif, teoritis, dan empiris dari hasil penelitian pendahuluan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan melayani, komitmen pegawai terhadap semangat kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai di Pemda Se Wilayah Tangerang Raya yang dimoderasi oleh tunjangan kinerja*”.*

1. **Identifikasi Masalah**

1. Sebagian Besar kinerja pegawai masih berada pada kondisi belum

 efektif

2. Pelaksanaan kepemimpinan melayani belum berjalan sebagai mana

 mestinya.

3. Tingkat kompetensi pegawai Pemda se Tanggerang Raya masih

 Rendah atau terbatas

4. Tingkat komitmen pegawai Pemda se Tanggerang Raya masih

 Rendah atau terbatas

5. Semangat Kerja pegawai Pemda se Tanggerang Raya masih belum

 tinggi.

6. Program pendidikan dan pelatihan pegawai Pemda se Tanggerang

 Raya masih terbatas

7. Komitmen Pemda se Tanggerang Raya terhadap pegawai masih

 belum tinggi

8. Kinerja Pegawai Pemda se Tanggerang Raya yang relatif belum tinggi

9. Dorongan Motivasi Pemda se Tanggerang Raya untuk berprestasi

 masih rendah.

10. Terbatasnya insentif berbasis kinerja untuk pegawai Pemda se

 Tanggerang Raya

11. Perhatian pimpinan Pemda se Tanggerang Raya terhadap

 bawahannya masih kurang.

12. Lingkungan kerja pegawai yang belum begitu kondusif

13. Upaya Pemerintah daerah dalam mengembangkan lingkungan kerja

 yang kondusif masih terbatas.

14. Kesadaran pegawai untuk meningkatkan kompetensi melalui

 pendidikan masih kurang

15. Sarana dan prasarana pelayanan pada publik yang masih kurang.

16. Tata kelola kelembagaan yang berkaitan dengan pelayanan masih

 belum efektif.

17. Efektivitas pemberian tunjangan kinerja masih sangat lemah dan

 belum merata.

**3. Batasan Masalah**

 Berdasarakan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang dijelaskan sebelumnya, dan mengingat luasnya aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis membatasi batasan masalah yang akan diteliti, yaitu :

1. Objek yang diteliti dibatasi pada aspek kepemimpinan melayani, komitmen pegawai, Semangat Kerja, Kinerja pegawai, dan tunjangan kinerja.

2. Lokasi penelitian dibatasi pada Pemerintah Daerah se Wilayah Tangerang Raya, yang melipiti : Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, dan Kota Tangerang Selatan.

3. Unit analisis adalah para Pegawai yang berstatus ASN dan yang sudah mendapatkan tunjangan kinerja

4. Teknik sampling yang digunakan adalah *Proporsionale Cluster Random Sampling.*

**4. Rumusan Masalah**

 Memperhatikan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah,maka penulis melakukan perumusan terhadap masalah tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan Melayani dan Komitmen Pegawai di

 Wilayah pemerintah daerah se-Tangerang Raya

2. Bagaimana semangat kerja Pegawai di Wilayah pemerintah daerah se-

 Tangerang Raya

3. Bagaimana Tunjangan kinerja Pegawai di Wilayah pemerintahdaerah

 se-Tangerang Raya

4. Bagaimana kinerja Pegawai di Wilayah pemerintah daerah se-

 Tangerang Raya

5. Seberapa besar pengaruh simultan variabel : Kepemimpinan Melayani

 dan Komitmen Pegawai terhadap semangat kerja Pegawai di Wilayah

 pemerintah daerah se-Tangerang Raya

6. Seberapa besar pengaruh parsial variabel Kepemimpinan Melayani

 dan Komitmen Pegawai terhadap semangat kerja pegawai di Wilayah

 pemerintah daerah se-Tangerang Raya

 7. Seberapa besar pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai di

 Wilayah pemerintah daerah se-Tangerang Raya

8. Seberapa besar pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai di

 Wilayah pemerintah daerah se-Tangerang Raya yang dimoderasi oleh

 Tunjangan Kinerja.

**5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan mengkaji:hubungan dan pengaruh diantara kelima variabel penelitian.

**6 Manfaat Penelitian**

**6.1. Manfaat Teoritis**

Penelitan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi pengembangan ilmu manajemen yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia serta upaya mengidentifikasi faktor kepemimpinan yang melayani, komitmen ASN, yang mempengaruhi semangat kerja pegawai yang berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Se Wilayah Tangerang Selatan.

* 1. **Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan juga memberikan sumbangan dalam aspek praktis (guna laksana) yaitu masukan kepada pihak pengelola dan penyelenggara pemerintahan dalam meningkatkan semangat kerja guna peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi atau dijadikan acuan bagi penelitian serupa dan sekaligus dapat memberi dorongan dalam melakukan penelitian lebih lanjut khususnya tentang manajemen sumber daya manusia.

**II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**1. Tinjauan Pustaka.**

Adapun teori yang digunan sebagai dasar dalam penelitian ini, sebagai landasan Deduktif, meliputi : Teori Manajemen, teori Organisasi, teori MSDM, teori Prilaku SDM, teori Kepemimpinan Melayani, teori komitmen, teori semangat kerja, Teori Tunjangan Kinerja serta teori Kinerja Pegawai..

 .Dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang relevan sebagai landasan induktif dari 30 jurnal internasional dan jurnal nasional

**2. Kerangka Pemikiran**

1. Teori-teori yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan melayani

 dengan Komitmen, terdiri teori dari : 1). Sidik dan Dedi Hadian (2013),

 Gery Desler (2020), Hani Handoko (2015),

1. Teori-teori yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap semangat kerja, terdiri dari: Gery Dessler (2020),Rivai (2017)

 Luthans, Fred dalam Winardi (2017),

3. Teori-teori yang menjelaskan pengaruh komitmen pegawai terhadap semangat kerja, terdiri dari : Widodo (2017) ; Mowdey et, all dalam Robbin (2018), Mathis dan Jackson (2020)

4. Teori-teori yang menjelaskan pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai, terdiri dari : Moorhead Gregory, griffin Ricky W, (2022), Handoko .( 2015 ) ; Luthan (2018)

5. Teori-teori yang menjelaskan pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh tunjangan kinerja, terdiri dari teori : Moorhead G, and griffin R.W, (2012), Widodo ( 2017), Luthan (2017).

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka model paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tunjangan Kinerja**

1. Keamanan karyawan

2. Bonus dan Hadiah

3. Membayar waktu tdk

 bekerja

4. Program Layanan

 **UU No 5 Th. 2014**

 **Tentang ASN**

**Kepemimpinan Melayani**

1. Kerendahan Hati

2. Kasih Sayang

3. Kepercayaan

4. Pemberdayaan

5. Vision

Irving dalam Widodo (2017)

Kinerja Pegawai

1. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

2. Perilaku Kerja

PP NO 30

TH 2OL9

Tentang : Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

**Semangat Kerja**

1. Ceria;
2. Memiliki inisiatif;
3. Berpikir kreatif dan luas;
4. Menyenangi apa yang dilakukan;

5. Tertatrik dengan

 pekerjaannya

6. Bertanggung

 jawab;

7. Memiliki kemauan bekerja;

8. Berinteraksi

Luthan ( 2017 )

5

2

4

1

**Komitmen**

1. Komitmen Afektif

2. Komitmen

 Keberlanjutan

3. Komitmen

 Normatif

Mayer dlm Rivai (2017)

3

**Gambar. 1.**

**Paradigma Penelitian**

 **2.5. Hipotesis Penelitian**

1. Kepemimpinan melayani dan Komitmen pegawai secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja
2. Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap semangat kerja
3. Komitmen Pegawai berpengaruh terhadap semangat kerja
4. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang di moderasi oleh tunjangan kinerja

**III. metodologi DAN hASIL penelitian**

**3.1 Metode yang Digunakan**

 Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Unit analisisnya adalah Pegawai Pemda di Wilayah Tangerang Raya.

* 1. **Waktu dan Tempat Penelitian**

 Waktu penelitian dilaksanakan kurang lebih dalam waktu 10 (sepuluh) bulan Tempat penelitian pada kantor Kantor Pemda di Wilayah Tangerang Raya.

**3.3. Sampel Penelitian**

Dalam penelitian data harus pula berdistribusi normal agar sampel itu benar-benar mewakili populasi., dengan Total anggota sampel sebanyak 393 Pegawai.

**IV. Analisis dan Pembahasan**

**4.1. Pengujian Instrumen**

Dalam menguji instrumen kuesioner penelitian, dilakukan dengan cara uji validitas, uji keandalan alat ukur, uji normalitas dan konversi data. Adapun hasilnya sebagai berikut : 1). Seluruh item pertanyaan responden semuanya valid. 2). Semua variabel penelitian dinyatakan reliabel , 3). Semua data penelitian, sepenuhnya mengikuti distribusi normal.

**4.2. Analisis Deskriptif dan induktif / Verifikatif**

**1.. Hasil Penelitian Analisis Deskriptf.**

Analisis deskriptif dari data responden, berdasarkan distribusi frekuensi; maka di hitung nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang, serta katagori, adapun hasil analisis deskriptif tersebut dapat dilihat pada tabel 3. di bawah ini :

**Tabel. 3.**

**Hasil Analisis Deskriptif dari 393 Responden**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Variabel | Rata-Rata | Rentang Nilai | Katagori |
| 1 | Kepemimpinan Melayani | 3,261 | 2,947 s/d 3,575 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 2 | Komitmen Pegawai | 3,233 | 2,898 s/d 3,568 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 3 | Semangat Kerja | 3,364 | 2,991 s/d 3,737 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 4 | Tunjangan Kinerja | 3,327 | 2,995 s/d 3,659 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 5 | Kinerja ASN | 3,337 | 2,955 s/d 3,719 | Cukup Baik Menuju Baik |

 Sumber : Data diolah Peneliti.

**2. Hasil Penelitian Analisis Verifikatif.**

 Adapun struktur model analisis SEM secara keseluruhan tersebut dapat dilihat pada gambar.3. di bawah ini :



**Gambar 2. Hasil Perhitungan Hasil Analisis SEM Struktur 1**



**Gambar 3. Hasil Perhitungan Hasil Analisis SEM Struktur 2**

**1). Persamaan hasil analisis struktur 1**

 Y  **1 =** 0,5334 X 1 + 0,39671 X 2 + ε 1

Dimana : Y 1 = Semangat Kerja

 X 1 = Kepemimpinan Melayani,

 X 2 = Komitmen Pegawai

 ε 1 = Pengaruh variable lain di luar model penelitian

dengan total pengaruhnya sebesar 73,32 persen

**b). Persamaan Jalur Struktur Model Kedua :**

 Pengaruh variabel Y terhadap Z:

Z  **=** 08971*Y1 +* ε 2

 Dimana : Y = Semangat Kerja

 Z = Kinerja pegawai

 ε 2 = Pengaruh variable lain di luar model penelitian

dengan total pengaruhnya sebesar 80,46 persen

**c). Persamaan Jalur Struktur Model Ketiga :**

 Pengaruh variabel Y terhadap Z yang di moderasi Y 2 :

Z  **=** 0,9128Y1 Y2 *+* ε 3

 Dimana : Y1 = Semangat Kerja

 Y2 = Tunjangan Kinerja

 Z = Kinerja pegawai

 ε 3 = Pengaruh variable lain di luar model penelitian

dengan total pengaruhnya sebesar 83,32 persen

**b). Loading Factor untuk masing-masing variabel penelitian**

 **- Untuk Variabel kepemimpinan melayani (X 1):**

 Dimensi terbesarnya adalah : dimensi Kasih Sayang, sedangkan

 Dimensi terendahnya adalah: kecil yaitu dimensi Pemberdayaan **-- Untuk Variabel komitmen pegawai (X 2) :**

 Dimensi tertingginya adalah: Komitmen Normatif, sedangkan

 dimensi terendahnya adalah: Komitmen Berkelanjutan

 **- Untuk Variabel semangat kerja** **( Y1 ) :**

 Dimensi tertingginya adalah: Menyenangi, sedangkan dimensi

 terendahnya adalah: Ceria

 **- Untuk Variabel Tunjangan kinerja ( Y2 ):**

 Dimensi tertingginya adalah: Program Layanan sedangkan dimensi

 terendah- nya adalah: Keamanan Karyawan.

 **- Untuk Variabel kinerja pegawai ( Z ) :**

 Dimensi tertingginya adalah: Pembelian Sasaran Kinerja Pegawai

 (SKP),sedangkan dimensi terendahnya adalah: Perilaku Kerja

 terhadap tarikan dari pesaing.

**2). Pengujian hipotesa pengaruh variabel dalam analisis SEM**

**a). Pengujian hipotesa secara simultan untuk struktur model kesatu.**

 Pengujian hipotesa untuk pengaruh simultan dari variabel : X terhadap

 Y,1 mempunyai pengaruh sangat signifikan

**b). Pengujian Hipotesa secara Parsial struktur model kesatu.**

 Pengujian hipotesa untuk pengaruh parsial dari variabel : X terhadap

 Y1, mempunyai pengaruh signifikan

**3). Pengujian Hipotesa struktur model kedua.**

Disimpulkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga setiap peningkatan semangat kerja akan meningkatkan kinerja pegawai

**4). Pengujian Hipotesa struktur model ketiga.**

Disimpulkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh tunjangan kinerja, sehingga setiap peningkatan tunjangan kinerja akan lebihmeningkatkan kinerja pegawai

**3. Pengujian Kelayakan Model Penelitian.**

 Setelah dilakukan uji kelayakan model dalam penelitian ini, makai

dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric)*

**IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

1. Kepemimpinan Melayani pada Pemerintah Daerah di Tangerang Raya yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini ada pada kategori cukup baik menuju baik, dengan dimensi tertingginya adalah Kasih sayang, sedangkan Dimensi terendahnya adalah : Vision.

1.b. Komitmen Pegawai pada Pemerintah Daerah di Tangerang Raya yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini ada pada kategori cukup baik menuju baik dengan dengan dimensi tertingginya adalah : komitmen normatif , sedangkan dimensi terendahnya adalah : komitmen berkelanjutan.

1. Semangat Kerja pada Pemerintah Daerah di Tangerang Raya yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini ada pada kategori cukup baik menuju baik, dengan dimensi tertingginya adalah : Tertarik dengan pekerjaan, sedangkan dimensi terendahnya adalah : Bertanggung jawab.
2. Tunjangan Kinerja pada Pemerintah Daerah di Tangerang Raya yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini ada pada kategori cukup baik menuju baik dengan dengan dimensi tertingginya adalah : Program Layanan, sedangkan dimensi terendahnya adalah : Bonus Hadiah.
3. Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah di Tangerang Raya yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini ada pada kategori cukup baik menuju baik dengan dengan dimensi tertingginya adalah: Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sedangkan dimensi terendahnya adalah : Perilaku Kerja
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kepemimpinan Melayani dan Komitmen Pegawaisecara simultan terhadap Semangat Kerja di Pemerintah Daerah di Tangerang Raya. Dimana kedua variabel bebas tersebut, merupakan variabel dominan yang membentuk Semangat Kerja dari Pemerintah Daerah di Wilayah Tangerang Raya.
5. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Melayani terhadap Semangat Kerjaadalah sebesar 43,02%. Hasil pengujian hipotesa menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Melayani berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Hal ini dapat dipahami, karena penerapan Kepemimpinan Melayani di institusi pemerintah daerah telah berjalan sejak lama dan Kepemimpinan Melayani merupakan ciri khas dari pimpinan pada institusi pemerintah daerah
6. Pengaruh Variabel Komitmen Pegawaiterhadap Semangat Kerja sebesar 30,30 persen, Hasil pengujian hipotesa menyimpulkan bahwa Komitmen ASNberpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Hal ini dapat dipahami karena penerapan Komitmen Pegawaidi lingkungan Pemerintah Daerah di Wilayah Tangerang Raya masih belum tinggi atau terbatas.
7. Pengaruh Semangat Kerja terhadap kinerja Pegawai sebesar 80,48 persen. Hasil pengujian hipotesa menyimpulkan bahwa Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat dipahami, karena penerapan Semangat Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah di Wilayah Tangerang Raya telah terbentuk dan selalu terus ditingkatkankan.
8. Pengaruh Semangat Kerja terhadap kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Tunjangan Kinerja sebesar 83,32 persen. Hasil pengujian hipotesa menyimpulkan bahwa Semangat Kerja dengan moderasi dari Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat dipahami karena penerapan Tunjangan Kinerja di lingkungan Pemerintah Daerah di Wilayah Tangerang Raya telah berjalan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
	1. **Saran**
9. **Saran Praktis**

 Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang diperoleh diatas, beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah di Tangerang Raya dalam mengelola dan memahami penerapan Kepemimpinan Melayani, dengan terus meningkatkan rasa peduli dari pimpinan dengan terus menjaga hubungan baik antara pimpinan dan bawahan. Selain dari itu pimpinan pun harus terus berusaha menjadi teladan yang baik dengan memberikan contoh dan membagikan pengalaman kerja dengan bawahan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah di Tangerang Raya dalam mengelola dan memahami kondisi Komitmen pegawai, dengan terus mempertahankan kemampuan pencapaian individu pegawai baik secara kinerja maupun secara personal. Peningkatan *reward* atau penghargaan atas Pegawai yang berprestasi dipercaya dapat menimbulkan dampak positif terhadap pencapaian individu. Selain itu organisasi harus terus meningkatkan dan mempertahankan rasa peduli terhadap organisasi dan inisiatif dari para Pegawai untuk terus memiliki rasa berkewajiban guna perubahan organisasi kearah yang lebih baik.
3. Penelitian ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah di Tangerang Raya dalam mengelola dan memahami kondisi Semangat Kerja, dengan menerapkan sistem penilaian kinerja yang mengutamakan tugas pokok serta memberikan hukuman bagi Pegawai yang tidak bertanggung jawab terhadap tugas pokoknya. Selain dari itu pihak institusi pun dapat melakukan renovasi secara berkala atas gedung kantor mereka agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.
4. Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen Pemerintah Daerah di Tangerang Raya dalam mengelola dan memahami kondisi Kinerja pegawai, dengan melakukan evaluasi kinerja yang lebih sering, sehingga pengendalian kinerja dapat berjalan dengan lebih baik. Selanjutnya adalah mengikutsertakan para Pegawai ke dalam program pemantapan mental dan perilaku ketika baru diterima bekerja sebagai Pegawai
5. Dalam upaya meningkatkan Semangat Kerja Pemerintah Daerah di Tangerang Raya, maka Pemerintah Daerah di Tangerang Raya sebaiknya mempertimbangkan Kepemimpinan Melayani dan Komitmen Pegawai. Adapun Pemerintah Daerah di Tangerang Raya harus terus mampu untuk meningkatkan Kepemimpinan Melayani mereka dan terus menjaga dan mengendalikan Komitmen Pegawai.
6. Dalam upaya pengendalian variabel Kepemimpinan Melayani dapat dilakukan dengan meningkatkan kemauan dari para pimpinan untuk memberikan rasa hormat kepada para bawahan, meningkatkan kemauan dari para pimpinan untuk mau lebih memahami karyawan, membangun kepercayaan dengan para bawahan, meningkatkan kemampuan pimpinan untuk lebih mampu mendengarkan saran baik dari bawahan maupun rekan sejawat, dan meningkatkan kemampuan pimpinan untuk mampu memberikan pandangan mengenai arah perubahan institusi dan juga mengenai permasalah yang dihadapi
7. Dalam upaya pengendalian variabel Komitmen Pegawai dapat dilakukan dengan, meningkatkan wibawa dari pimpinan dengan kemampuan untuk menjaga sikap dan mampu untuk menjadi panutan bagi para Pegawai, meningkatkan kemampuan dari pimpinan untuk menjadi motivator, meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan ide kreatif dan inovatif dalam menjalankan bisnis dan operasi rumah sakit dan meningkatkan kemampuan para pimpinan untuk menjadi pendengar yang baik.
8. Dalam upaya peningkatan Tunjangan Kinerja Pegawai, maka Pemerintah Daerah di Tangerang Raya harus memperhatikan upaya peningkatan berbagai aspek penunjang peningkatan kesejahteraan Pegawai. Disamping itu Pemerintah Daerah di Tangerang Raya diharapkan mempertimbangkan berbagai perencanaan tentang pemberian tunjangan kinerja secara berkala yang dapat mendorong pendapatan pegawai dalam Upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai
9. Dalam upaya peningkatan Kinerja Pegawai, maka Pemerintah Daerah di Tangerang Raya harus memperhatikan upaya peningkatan berbagai aspek peningkatan Kinerja Pegawai. Disamping itu Pemerintah Daerah di Tangerang Raya diharapkan mempertimbangkan berbagai permasalahan tentang kinerja pegawai.
10. Dalam upaya peningkatan Kinerja Pegawai dengan moderasi dari Tunjangan Kinerja, maka Pemerintah Daerah di Tangerang Raya harus memprioritaskan berbagai aspek penunjang peningkatan Kinerja Pegawai dengan moderasi dari Tunjangan Kinerja. Disamping itu Pemerintah Daerah di Tangerang Raya diharapkan mempertim-bangkan berbagai perencanaan yang mendorong peningkatan Kinerja Pegawai.

.

1. **Saran Bagi Peneliti**

 Guna lebih meningkatkan pengembangan keilmuan dan manfaat bagi penelitian, maka peneliti perlu menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlu melakukan penelitian lanjutan yang melibatkan variabel lainnya, di luar variabel yang telah ditetapkan di ataranya : 1). Kompetensi Pegawai; 2). Budaya Organisasi; 3). Peran Institusi; 4). Peningkatan Motivasi; 5). Lingkungan Kerja.
2. Ruang lingkup daerah penelitian diperluas bukan hanya di wilayah Tangerang Raya saja, melainkan di seluruh di Indonesia.
3. Melakukan penelitian selanjutnya dengan memasukkan keterlibatan masyarakat yang menjadi penerima layanan dari Pemerintah Daerah di Tangerang Raya.

**DAFTAR PUSTAKA**

**I. Buku – Buku :**

Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung

---------, 2020. Manajemen Sumber Daya Manuasia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Armstrong,Michael,2018, Manajemen Sumber Daya Manusia (alih bahasa

 oleh Sofyan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Daft, Richard L.2015. Management 9 th Edition.Mason: Thomson South Western.

Daft, Richard.L & Marcic, Dorothy 2019. *Management The New*

 *Workplace (8th ed)*. Canada : South Western Cengage Learning.

Gomez-Mejia, Luis R and David B. Balkin and Robert L. Cardy. 2012. Managing Human Resources. United States: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Gomez, Faustino Cardodo. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia.

 Yogyakarta : Andi Offset.

Griffin Ricky W, Moorhead Gregory (2014), Organizational Behavior

 Managing People and organizations,11 th Ed.South-Western USA.

**---------,** (2022), Buku Pengantar Bisnis Edisi Ke 10 Erlangga

Hani, Handoko T. 2011. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE Yogyakarta.

---------. 2015. Manajemen Edisi 2. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

Hadari Nawawi, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas

 Gadjah Mada, Yogyakarta.

Kreitner dan Kinicky Kreitner, R.,. 2014. Organizational Behavior . 5 th ,

 Edition. Boston: Mc Graw-Hill.

Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki.( 2014). Perilaku Organisasi. Edisi 9

 (Buku 1) Jakarta: Salemba

Luthans, Fred., 2011. Organizational Behavior, 7-ed. Mc. Graw-Hill Interntional, New York.

---------,2018.Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh.Yogyakarta: Penerbit Andi.

Martoyo, Susilo, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta

M. Sidik Priadana, Dedi Hadian (2013), Paradigma Kepemimpinan di

 Indonesia, Logos Publishing, Bandung

M. Sidik Priadana dan Saludin Muis (2013),Metodologi Penelitian Ekonomi

 dan BIsnis Graha Ilmu, Yogyakarta.

M. Sidik Priadana dan Denok Sunarsi (2021), Metode Penelitian

 Kuantitatif, Pascal Book, Tangerang, Banten

Noe, Raymond A. 2010. Employee Training and Development (Fifth Edition). Singapore: McGraw-Hill International Edition

Noe, Raymond A., Hollenback, John R., Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M. (2018). Human Resource Management Gaining Competitive Adventage (4th ed.). USA: McGraw

Rivai, Veithzal & Mulyadi. 2013. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Rajagrafindo Persada

----------, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,

 Rajagrafindo Persada, Jakarta

Robbins SP, dan Judge., 2015. Perilaku Organisasi, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat

---------, 2018. Perilaku Organisasi (alih bahasa Ratna Saraswati &

 Febriella Sirait). Jakarta Salemba Empat.

Sedarmayanti, 2019. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketig. Bandung : CV. Mandar Maju

Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.

 Bandung :CV. Alfabeta.

William, Werther B., & Davis, Keith. (2018). *Personel Management and*

 *Human Resources* (2nd Ed). Singapore: McGraw Hill.

Winardi,(2017),Teori Organisasidan Pengorganisasian, Rajagrafindo Persada, Jakarta

Yuyun Wirasasmita, 2017, Metodelogi penelitian, UNPAD

**II. JURNAL DAN HASIL PENELITIAN.**

1. Miao *et.al* (2016); *Servant Leadership, Trust, and the Organizational*

 *Commitment of Public Sector Employees in China*

*2.* Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). *Servant versus authentic leadership:*

 *Assessing effectiveness in China’s hospitality industry.Cornell*

 *Hospitality*

3. Schneider, S. K., & George, W. M. (2011) : *Servant leadership versus*

 *transformational leadership in voluntary service organizations*.

4. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction.

5. Zhang, *et.al*. (2019): A meta-analytic review of5 the consequences of

 servant leadership: The moderating roles of cultural factors.

1. Rose, Miller and Kacirek (2016); Organization Citizenship Behaviors In Higher Education Institution : Examining the relationship between behaviors and institutional performance
2. Saptono Kusdanu Waskito (2019); Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Program Studi S-1 Akuntansi Di Universitas Swasta se Bandung Metropolitan Disertasi DIM UNPAS
3. Tolentino Rebecca C (2013); *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administratif Personel*
4. Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016) ; Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation.
5. McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers.
6. Mahessa, Nurul Fathia, and N. R. H. Frieda. "Gaya Kepemimpinan Melayani dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan."
7. Muchtar Hidayat (2010) ;Analisis Komitmen (Affective, Continuance dan Normative) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor
8. Arul Rayan, Ph. D et. Al (2019) ; *Influence of Servant Leadership among Government Employees in the Province of Romblon, Philippines*
9. Atika et. Al (2019) ; *The Effect Of Commitment, Leadership And Compensation On Job Satisfaction And Performance Of Government Apparatus In West Sulawesi Province*
10. Soemaryani ;Disertasi ; (2010) : Pengaruh Kompetensi, Faktor Sosial Budaya Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten–Kota Di Provinsi Jawa Barat)
11. Erick Muhammad Henrizal, Disertasi ; ( 2016) ; Analisis Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Etos Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Bulog Jawa Barat
12. Heryani, Tahir, Mattalatta Mattalatta, and Hasmin Tamsah. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
13. Karim, Abd, and Darmawati Darmawati, (2016):.; Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Sinjai
14. Widyatmini, Widyatmini, and Luqman Hakim. (2011) : Hubungan kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kota depok
15. Priyono, Suyadiarto. (2016) ; *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Selatan*.
16. Purwono, Joko, Sri Sugyaningsih, and Syati Saptaria. (2012):

 Pengaruh kompensasi, motivasi dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Direktorat Usaha, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Kementerian Kelautan Dan PerikananHermawan,

1. Wawan. (2017). : Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Daerah.(Survey Pada Dinas Pendidikan Cimahi)
2. Siswoyo, Mukarto, Ipik Permana, and Lisa Anisyah Jafar. (2020).

 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Cirebon

1. Arif, (2019): Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Samarinda.
2. Kurniawan, Muhammad (2013). : Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi empiris pada skpd pemerintah kabupaten kerinci).
3. Runi, dkk (2017). Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX In South Sulawesi Province.
4. *Syachrumsyah Asri, (2015) ;* Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

 (Studi pada Aparatur Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur),

1. Damri, Zuhrah Nadima Ulfah, Marzolina Marzolina, and Haryetti Haryetti. (2017).*Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai biro administrasi pemerintahan umum provinsi Riau*.
2. Filatrovi, dkk (2018) ; Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemim-pinan Pelayan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Semarang
3. Paul Karanja Njiiri et. Al (2021) ; *Servant Leadership Style and Public Participation in the County Governments in Kenya*